

Comment optimiser la formation continue en gestion d'entreprise dans l'agriculture?

Florian Sandrini¹, Bruno Durgiai¹, Sylvie Aubert² et Hansjörg Meier²

¹Haute école des sciences agronomiques, forestières et alimentaires HAFL, 3052 Zollikofen, Suisse

²AGRIDEA, Groupe exploitation, famille, diversification, 8315 Lindau, Suisse

Renseignements: Sylvie Aubert, e-mail: sylvie.aubert@agridea.ch



Les membres du groupe d'accompagnement discutent des mesures d'optimisation de la formation continue dans le domaine de la gestion d'entreprise.

Introduction

La loi sur l'agriculture de 1998 a constitué un tournant historique pour l'agriculture suisse. Depuis cette date, en effet, les paiements directs ne sont plus liés aux quantités et aux produits, mais à des prestations d'intérêt général. Le marché influe sur la compétitivité de l'agri-

culture et contribue ainsi à l'évolution structurelle, parallèlement au progrès technique (OFAG 2009). L'agriculture dispose de deux possibilités d'accroître sa compétitivité: l'augmentation des prix à la production et la baisse des coûts de production. L'exploitation, en raison de sa position au sein de la filière de valorisation, peut surtout influencer directement sur les coûts de production.

Il n'y a pas lieu en effet d'attendre une augmentation des prix à la production au cours des prochaines années en raison de l'évolution politique s'accompagnant d'une multiplication des accords de libre-échange et de la réduction de la protection douanière.

Les milieux politiques, AGRIDEA et l'Union suisse des paysans (USP) ont reconnu le rôle-clé joué par les coûts de production dans l'exploitation agricole. En collaboration avec l'Office fédéral de l'agriculture (OFAG), ils ont donc fondé le groupe de travail Opticost. Avec d'autres parties prenantes de la branche, celui-ci a analysé, du point de vue de la politique de la formation, l'évolution de la stratégie et des coûts. Il a ainsi constaté que les organisations chargées de la vulgarisation et de la formation avaient pris diverses mesures pour favoriser l'optimisation des coûts et le développement stratégique des exploitations. Malgré tout, le nombre de participants à ces mesures est souvent resté en deçà des attentes. Parallèlement, les analyses de diverses organisations agricoles ont souligné un rapport intrants/extrants désavantageux et, par conséquent, un potentiel d'économies considérable dans les exploitations. Ajoutons à cela que souvent, les exploitations avec le potentiel d'optimisation le plus élevé ne participaient pas aux formations continues en gestion d'entreprise. (Les termes formation continue et formation sont utilisés de manière large et concernent aussi bien des offres de cours de perfectionnement, la participation à des cercles de travail ou du conseil dit individuel).

Le groupe de travail Opticost a donc voulu étudier cette réalité de la formation continue plus en profondeur. Il a élaboré un projet d'étude du processus de participation à une formation continue en gestion d'entreprise et de ses applications, pour en déduire les mesures d'amélioration futures.

Matériel et méthodes

Organisation des responsabilités

Pour l'élaboration de ce projet, le groupe de travail Opticost a créé une équipe de projet et un groupe d'accompagnement. Ce dernier comptait, outre les membres créateurs, des représentants des organisations suivantes: Agroscope, Forum la Vulg Suisse (FVS) et Conférence des responsables des écoles d'agriculture suisses. L'équipe de projet a été constituée quant à elle de deux représentants d'AGRIDEA ainsi que de la Haute école des sciences agronomiques, forestières et alimentaires (HAFL).

Le groupe d'accompagnement a défini l'orientation stratégique du projet. Il a décidé quels projets devaient être étudiés en Suisse et quelles étaient les questions auxquelles il fallait répondre. L'équipe de projet a été

Résumé ■ Les coûts de production jouent un rôle-clé dans la compétitivité des exploitations agricoles. Divers acteurs de la vulgarisation et de la formation agricoles ont offert par le passé des formations continues sur le sujet. Toutefois, le nombre de participants est resté en deçà des attentes. Le groupe de travail Opticost a voulu en connaître les raisons et ainsi pouvoir prendre des mesures d'amélioration. Pour ce faire, des entretiens semi-structurés ont été conduits avec des experts – chefs de projets, vulgarisateurs et participants – qui sont partie prenante dans cinq projets de formation continue de l'agriculture suisse. Le groupe Opticost a par ailleurs analysé, à l'échelon de la vulgarisation, trois projets étrangers de formation continue en gestion d'entreprise (France, Allemagne, Autriche) et un projet suisse extérieur à la branche. Les entretiens avec les experts ont été analysés d'après Meyer (2009) et leur codage théorique d'après Böhm (1994). Les résultats ont montré que l'on peut subdiviser le groupe cible en deux catégories, les uns s'appuyant sur un modèle innovant, les autres sur un modèle réactif. Les personnes du modèle innovant sont venues suivre une formation continue de leur propre chef, tandis que les personnes de l'échantillon réactif y sont venues par nécessité. La composition des groupes de participants à une formation continue a été influencée par la pondération de l'exigence de formation et de l'orientation sur un groupe cible. Pour sensibiliser les participants, la communication directe a donné les meilleurs résultats. À l'avenir, cette sensibilisation devrait être en meilleure adéquation avec le groupe cible et impliquer davantage les organisations agricoles, la vulgarisation, les fiduciaires, etc.

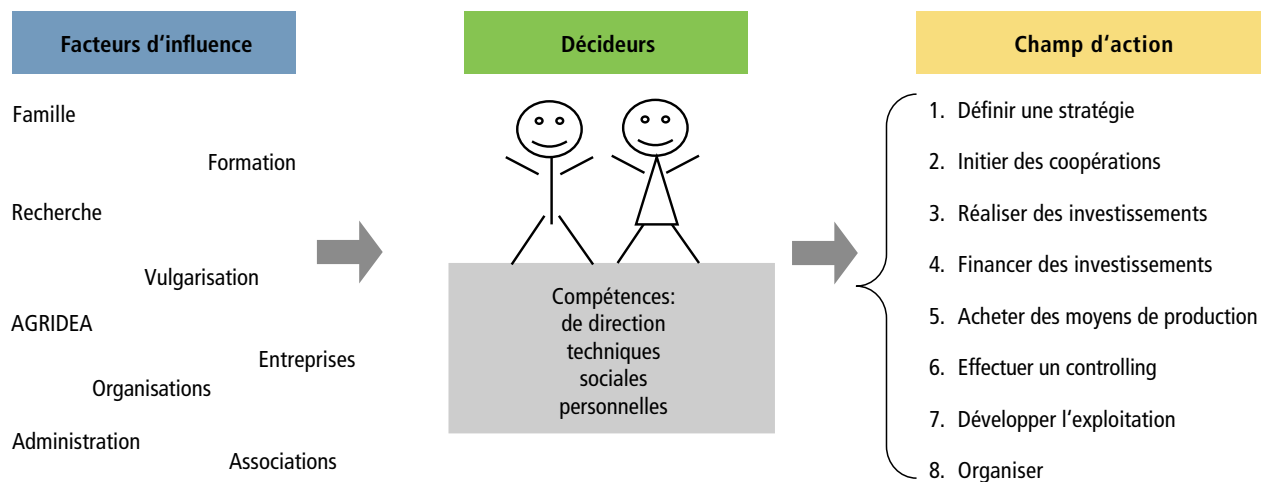


Figure 1 | Facteurs d'influence sur les décideurs agricoles. (AGRIDEA 2012)

chargée de l'étude concrète des projets sélectionnés et de répondre aux questions. Par ailleurs, elle a pu choisir les projets étrangers à étudier après avoir consulté le groupe d'accompagnement.

Description de la sélection des projets

Dans une première analyse dans le contexte du projet Opticost, Meier (2012) avait identifié huit champs d'action liés aux coûts de production, sur lesquels les paysans pouvaient exercer une influence. AGRIDEA en a déduit divers facteurs qui peuvent influencer sur les champs d'action avec la participation des agriculteurs (fig. 1). Deux de ces facteurs d'influence identifiés sont la formation et la vulgarisation. Après avoir conduit une discussion d'experts, le groupe d'accompagnement a sélectionné sur cette base les cinq projets à analyser suivants :

- le projet Actif Regional Creatif (ARC)
- le projet Bergmilch de la HAFL
- gestion d'entreprise dans le domaine de l'arboriculture, un projet Interreg IV en Suisse et en Allemagne
- le projet optimisation des coûts de la production laitière conduit par les Producteurs suisses de lait, le FVS, Profilait et AGRIDEA
- le cours calcul des coûts de machines de la Fondation Rurale Interjurassienne.

Dans sa sélection, le groupe d'accompagnement a voulu couvrir l'éventail le plus large possible des huit champs d'action et assurer simultanément une répartition géographique équilibrée des projets dans le pays.

Une fois les résultats des projets suisses analysés disponibles, l'équipe de projet a choisi, après avoir consulté

le groupe d'accompagnement, trois projets étrangers réalisés en France, en Autriche et en Allemagne. Et pour disposer d'un regard sur une autre branche, il a par ailleurs analysé une offre de formation continue dans le domaine de la santé.

Analyse des projets

Le but des analyses des projets était d'établir de nouveaux faits liés à la participation et au déroulement d'une formation continue. Les phases d'une formation ont été réparties en phase préparatoire, phase de formation et phase postérieure. Pour compléter cette répartition, un domaine qui n'était pas directement imputable à une phase de formation a été créé.

L'analyse des projets suisses a reposé sur les documentations de formation ainsi que sur les entretiens semi-structurés avec les chefs de projet et une sélection de vulgarisateurs (responsables de formation) et de participants. Pour les projets étrangers, l'analyse a été limitée aux entretiens semi-structurés avec les vulgarisateurs.

En procédant aux analyses des entretiens, l'équipe de projet a suivi le fil rouge proposé par Meyer (2009) pour l'analyse d'entretiens avec des experts. La théorie résultant de cette analyse a été complétée par la procédure du codage théorique selon Böhm (1994). La combinaison de ces deux instruments a permis de travailler sur les points communs des projets et d'en déterminer les différences. Dans le même temps, il a été possible de minimiser les interprétations concurrentes, toujours possibles avec des méthodes d'analyse qualitatives, du fait qu'il n'existe pas d'interprétation uniforme de textes (Meyer 2009).

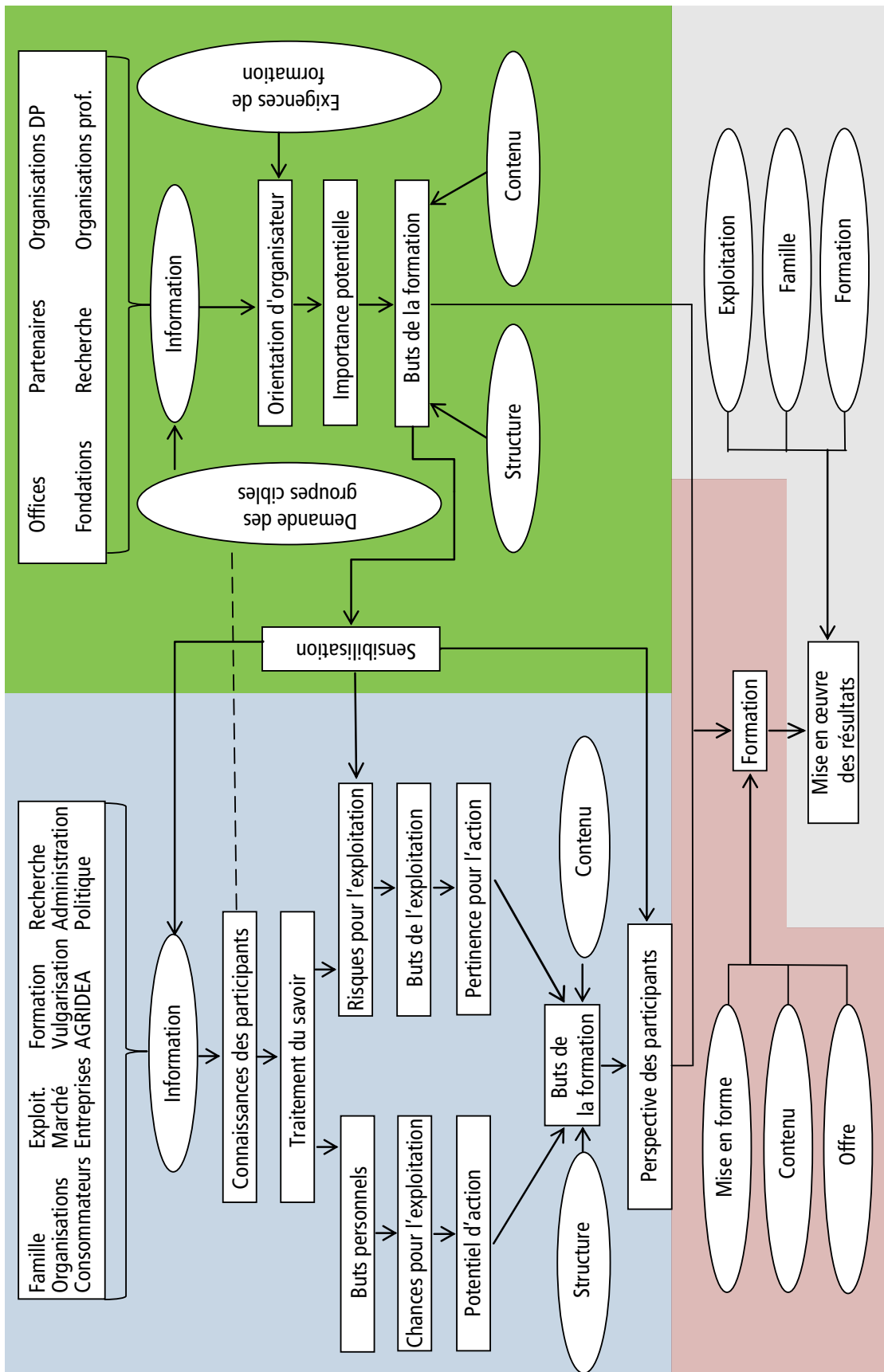


Figure 2 | Modèle de sensibilisation aux formations continues en gestion d'entreprise dans l'agriculture. Les cellules rectangulaires représentent des étapes du processus et les cellules ovales des facteurs d'influence.

Développement du modèle de sensibilisation

L'équipe de projet a utilisé les enseignements tirés des interviews et de la documentation des formations pour développer un modèle de sensibilisation. Ce modèle présente, d'une part, le comportement du groupe cible lié à la participation à une formation. Il relève également, d'autre part, les éléments qui devraient renforcer à l'avenir le succès des formations continues en gestion d'entreprise. Pour rendre praticable la procédure décrite dans le modèle, des mesures d'amélioration opérationnelles et stratégiques en ont été déduites.

Résultats et discussion

Les résultats de ce travail sont présentés et discutés dans le cadre du modèle de sensibilisation (fig. 2).

Perspective des participants

Les facteurs déterminants pour la fréquentation d'une formation continue en gestion d'entreprise sont l'exploitation et la famille. Les participants ont comparé les informations reçues de leur environnement et les mesures de sensibilisation avec leurs propres connaissances. En l'occurrence, le type d'information a influencé le traitement cognitif. Les personnes ont été réparties soit dans un groupe avec un modèle innovant, soit dans un groupe avec un modèle réactif.

Modèle innovant

Les personnes de ce groupe ont traité les informations en lien avec leur environnement et la sensibilisation en se référant à leurs objectifs personnels. Les participants ont reconnu dans ces informations une chance pour le développement futur de leur exploitation. Ils y ont vu un potentiel d'action personnelle et/ou liée à l'exploitation. Indépendamment des informations de sensibilisation reçues jusque-là, elles ont établi des objectifs relatifs au contenu et à la structure (forme) d'une formation. Si ces objectifs correspondaient à une offre, ces personnes se mettaient dans la perspective de participer à une formation continue définie et y prenaient effectivement part. Mais pour que des perspectives de participation puissent être définies, il faut qu'à ce moment précis, les mesures de sensibilisation du groupe cible fournissent des informations sur les objectifs et le type de la formation continue.

Modèle réactif

Les personnes de ce groupe ont traité les informations concernant leur environnement et la sensibilisation en se référant à leur exploitation et elles ont reconnu l'existence d'un danger. Cela a entraîné chez elles la nécessité d'entreprendre quelque chose. Elles ont formulé les

objectifs de la formation comme les personnes du groupe avec modèle innovant et ont agi de même pour la suite du processus de participation.

Les personnes d'un autre sous-groupe avec modèle réactif ne sont pas parvenues à identifier les signes de danger pour leur exploitation à partir des informations provenant de leur environnement ou de sensibilisation. Ce sont les vulgarisateurs spécialisés dans la production ou les fiduciaires qui ont dû les rendre attentives à l'existence d'un risque pour leur exploitation. Dans certains cas, ces spécialistes les ont orientées directement vers une formation continue; il s'est passé parfois plusieurs années entre la prise de conscience du danger et la participation à une formation.

Perspective des organisateurs

Divers groupes concernés sont intervenus dans la création d'offres de formation continue. La vulgarisation a cherché à créer une offre pertinente, compte tenu de ses propres besoins (exigences de formation) et dans certains cas de ceux de l'agriculture (demande de groupes cibles). Dans la création de son offre, la vulgarisation a suivi une approche basée sur la pertinence. Elle a donc justifié en quoi une formation continue est pertinente et en a déduit les objectifs, le contenu et la structure.

Dans leur approche de l'organisation de formation, les projets étudiés ont évalué différemment l'exigence de formation et l'orientation sur un groupe cible, ce qui a influé sur la composition des participants aux projets. Les offres fortement orientées sur un groupe cible ont attiré principalement les participants en faveur d'un modèle innovant.

Facteurs de réussite de la phase préparatoire

Les mesures de sensibilisation ont une importance décisive sur la participation à une formation continue. Dans ce contexte, il convient de répondre aux deux questions fondamentales suivantes:

1. Comment sensibiliser le groupe cible le mieux possible?

La communication directe entre les représentants des organisations agricoles et les agriculteurs et agricultrices a eu le plus d'effet. Mais ce groupe cible a aussi été touché par les médias écrits.

2. Durant quelle phase les mesures de sensibilisation doivent-elles toucher le groupe cible?

Les informations de sensibilisation (articles de journaux, exposés, etc.) doivent toucher le groupe cible quand celui-ci discute du sujet considéré. Il faut donc une large dispersion de l'information. Mais en fonction du groupe cible, ces mesures ne sont pas suffisantes.

Pour la création d'une perspective de participation, le groupe cible doit disposer de suffisamment d'informations de sensibilisation dès le moment où il a formulé pour lui-même les objectifs de cours. Durant cette phase, il est bien possible que le groupe cible recherche activement des offres de formation.

Phase de formation

Durant la phase de formation, les objectifs, le contenu et la structure de la formation étaient d'une importance cruciale. Pour l'évaluation des objectifs de la formation, la pertinence et l'accessibilité étaient des critères capitaux. Les buts ne pouvaient en effet être atteints que si ces deux facteurs existaient. Pour atteindre une pertinence élevée, il fallait que les objectifs de la séance de formation continue soient en adéquation avec ceux des participants, ce qui fut réalisé en impliquant les participants dans la définition des objectifs durant la phase préparatoire.

Pour un déroulement optimal de la formation, il était important que les contenus soient adaptés aux buts et aux participants, ce que certains projets sont parvenus à faire coïncider de façon optimale.

La structure de la formation joue un rôle important en matière de lieu de réunion, de salles de cours et d'horaire (Siebert 2003). Dans aucun des projets étudiés cependant, cette structure de la formation n'a constitué le seul motif de participation à la formation. En revanche, l'aménagement de la salle de cours (discussion en tête-à-tête vs. discussion de groupe, peur d'être ridiculisé) a pu en retenir certains. En fonction des buts de la formation, le moment de l'offre a joué un rôle important. Les sujets d'actualité liés à l'influence du contexte (effondrement du prix du lait, politique agricole) ne sont restés pertinents que sur une durée limitée. En revanche, les problèmes liés au cycle du développement de l'exploitation (développement stratégique, changement de génération, etc.) sont restés pertinents sans limite de temps. Une offre permanente de formations pour le groupe cité en second est donc absolument nécessaire.

Facteurs de réussite de la phase de formation

Durant les formations, il s'est agi de faire coïncider les attentes des organisateurs et celles des participants. Plus les formations continues étaient orientées sur les groupes cibles et les participants, mieux elles sont parvenues à faire coïncider les attentes des uns et des autres. Ce qui a augmenté leurs chances de succès.

Les formations continues proposant de traiter le même contenu thématique sous diverses formes sont parvenues à toucher plus de participants. L'obstacle représenté par la forme de la formation a ainsi disparu.

Phase postérieure à la formation

Au terme d'une phase de formation, il s'est agi de mettre en pratique les connaissances ainsi acquises. Durant cette phase, les participants ont centré la mise en pratique sur l'exploitation et la famille.

Quand les formations continues étaient focalisées sur certains secteurs ou instruments particuliers, l'action à l'échelon stratégique était limitée seulement à certains cas. Les mises en œuvre des connaissances acquises lors des formations se limitaient en premier lieu au domaine traité. Ce qui ne les a toutefois pas empêchées d'influer sur la dimension stratégique de l'exploitation.

Facteurs de réussite de la phase postérieure

La mise en œuvre ciblée de l'acquis d'une formation peut être améliorée quand les participants sont en mesure de faire valoir leurs connaissances par rapport à leurs projets et au contexte. Dans ces circonstances, une phase postérieure réussie peut aussi signifier que rien de ce qui a été appris pendant la formation n'est mis en pratique.

Du point de vue des organisateurs, la probabilité de réussite d'une mise en œuvre peut être augmentée par un conseil facultatif lors de cette phase.

Conclusions

Le groupe de projet a tiré des résultats de ses travaux un certain nombre de conclusions à l'échelon stratégique et opérationnel. Ces conclusions doivent servir au transfert des connaissances dans la pratique.

Échelon stratégique

- À l'avenir, les mesures de sensibilisation devront être mieux orientées sur le groupe cible. Pour y parvenir, les agents d'influence que sont les vulgarisateurs, les fiduciaires, les organisations agricoles, etc. devront s'impliquer dans cette sensibilisation. Pour qu'ils puissent guider les agriculteurs vers une formation continue offerte par leur organisation ou une autre, il faudra améliorer la mise en réseau des différents services.
- Pour offrir diverses formes de formations à des moments différents et attirer suffisamment de participants, les stages considérés devraient être coordonnés au plan intercantonal. On pourrait ainsi répondre en même temps au besoin marqué d'anonymat du groupe cible.
- Les contenus des formations continues doivent être impérativement orientés sur les attentes du groupe cible, ce à quoi la vulgarisation agricole s'engage en

premier lieu. Le rôle des divers groupes intéressés doit se limiter à la responsabilité du financement et au travail de sensibilisation.

Échelon opérationnel

- Les mesures de sensibilisation doivent être mieux adaptées aux spécificités du groupe cible. Elles doivent présenter leurs informations de manière à permettre au groupe cible d'établir un lien entre un problème et un objectif.
- Selon le groupe cible, il faut définir si les mesures de sensibilisation doivent uniquement offrir l'accès à une formation continue ou si elles doivent aussi constituer une raison (danger pour l'exploitation) de participer à une telle formation.
- Pour que les formations continues répondent aux attentes des divers groupes cibles, il faut proposer divers sujets sous des formes et des durées différentes.
- Même quand l'offre de formation continue est clairement orientée sur un objectif, les participants doivent garder la possibilité de prendre des décisions indépendamment des vulgarisateurs.

- Les organisations de vulgarisation devraient mettre à disposition des participants des moyens adéquats pour un suivi volontaire durant la phase postérieure à la formation. En l'occurrence, il faut veiller à ce que le vulgarisateur qui s'occupe du suivi soit le même que celui qui était présent durant la phase de formation.

Ces conclusions ont été discutées au sein du groupe de travail Opticost, même si ce dernier n'a pu exercer aucune influence. Il appartient maintenant aux représentants du groupe de travail de mettre ces enseignements en pratique afin de permettre à long terme une vulgarisation et une formation continue en gestion d'entreprise efficaces et concrètes. Il s'agira notamment de s'attaquer sans attendre aux améliorations proposées au niveau opérationnel. ■

Bibliographie

- AGRIDEA, 2012. Ansätze zur Optimierung der Produktionskosten, 26 p.
- Böhm A., 1994. Texte verstehen: Konzepte, Methoden, Werkzeuge. UVK, Konstanz.
- Meier H., 2012. Wirkungsschema, AGRIDEA, 1 p.
- Meyer H. O., 2009. Interview und schriftliche Befragung. Oldenbourgverlag, München, Wien.
- OFAG, 2009. L'agriculture suisse en mouvement / La nouvelle loi sur l'agriculture / Un bilan dix ans après, Berne, 36 p.
- Siebert H., 2003. Didaktisches Handeln in der Erwachsenenbildung: Didaktik aus konstruktivistischer Sicht. Luchterhand, München/Unterschleissheim.

Riassunto**Come migliorare la formazione continua nella gestione aziendale nell'agricoltura?**

I costi di produzione svolgono un ruolo chiave per la concorrenzialità di un'azienda agricola. In passato, diversi istituti di consulenza e formazione nel settore primario hanno proposto corsi di aggiornamento. Il numero di iscritti, tuttavia, si è sempre situato al di sotto delle aspettative. Il gruppo di lavoro Opticost ha voluto risalire alle cause di questo disinteresse, per individuare i possibili correttivi. A questo scopo ha condotto una serie di interviste semi-strutturate con diversi esperti (responsabili di progetto, consulenti e partecipanti) a margine di cinque progetti di aggiornamento avviati dall'agricoltura svizzera nel settore della gestione aziendale. Per quanto concerne la consulenza, inoltre, ha analizzato tre progetti analoghi, sempre nel settore agricolo (uno francese, uno tedesco e uno austriaco), e un progetto svizzero, riguardante invece un altro settore. L'analisi delle interviste si è basata su Meyer (2009), mentre la parte teorica si è riferita piuttosto a Böhm (1994). Da questi lavori emerge che, nel gruppo target, è possibile distinguere tra due comportamenti, uno più innovativo e uno più reattivo. Le persone che presentano il primo comportamento hanno partecipato ai corsi di propria iniziativa, mentre le altre vi sono state spinte da necessità legate alla gestione della loro azienda. Nell'assetto degli aggiornamenti, la ponderazione delle esigenze di formazione e l'orientamento in funzione dei gruppi target hanno influito sulla composizione dei partecipanti. Quando si è trattato di sensibilizzare i partecipanti, la comunicazione diretta è il metodo che ha ottenuto i migliori risultati. Questo tipo di approccio, pertanto, andrebbe meglio regolato in funzione dei gruppi target; occorrerà anche coinvolgere maggiormente le associazioni agricole, i consulenti, le fiduciarie attive nel settore e così via.

Summary**How to optimize agricultural extension for a successful farm management?**

Production costs play a key role in the competitiveness of agricultural enterprises. In the past, various actors in agricultural consultancy and education offered advanced training, but the number of participants remained below expectations. To investigate the reasons for this low participation and determine measures for improvement, the Opticost working group conducted semi-structured interviews with experts who were project managers, consultants and participants in five economic advanced training projects in Swiss agriculture. The group also interviewed consultants from economic training projects on French, German and Austrian agriculture and from another project outside this sector in Switzerland. The analysis of the expert interviews was carried out according to Meyer (2009), the theoretical coding according to Böhm (1994). The results showed that a distinction could be made in the target group between innovative and reactive participation behaviour patterns. Persons with innovative behaviour patterns participated in the advanced training programmes out of their own initiative, whereas persons with reactive patterns participated out of operational necessity. In the configuration of the training programmes, the importance of educational demands and target groups orientation influenced the composition of the participants. Direct communication showed the best effect in raising the awareness of the participants. Lastly there should be more adaptation to the target group in future, and more agricultural associations, consultants, fiduciaries etc. should be included.

Key words: agricultural extension, extension approaches, extension activities, extension strategies.